



职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

顾问 袁德宁 骆建彬

Professional Executive

职业经理

时间管理能力训练

主编 金 波



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

职业经理时间管理能力训练

主编 金 波

顾问 袁德宁 骆建彬

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理时间管理能力训练/金波主编. —北京: 高等教育出版社, 2004. 10

(职业经理人训练教材. 基础理论及技能系列)

ISBN 7 - 04 - 009603 - X

I. 职... II. 金... III. 时间 - 企业管理 - 教材

IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 094404 号

策划编辑 杨挺扬 责任编辑 于永泉 封面设计 王凌波 张楠
责任绘图 尹莉 版式设计 范晓红 责任校对 尤静
责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总机 010 - 58581000

购书热线 010 - 64054588
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
排 版 高等教育出版社照排中心
印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 880 × 1230 1/32
印 张 7.625
字 数 190 000

版 次 2004 年 10 月第 1 版
印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷
定 价 16.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号: 9603 - 00

主 编: 金 波

顾 问: 袁德宁 骆建彬

编委会: 倪培铸 张玉国 史庆伟 刘利恒
刘 伟 李彦芳 李晓婷 林 柯
郭全中 李 强 肖文宏 陈海威
李 泳 李 俊 潘云红 赵一凡
梁永强 孙 磊

前 言

加入 WTO,使中国全面融入世界经济贸易体系,机遇和挑战并存。国家竞争的重要方面是企业的竞争。中国企业的竞争将不再局限于国内,而是直接参与全球化的竞争。这种竞争是在资本、规模、人员素质、管理水平和运作机制等方面全方位的竞争,特别是在管理和人员素质层面上的竞争。如何进行现代企业管理是中国企业必须要补的一课。

现代企业管理包括两个核心内容,一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;二是有一批职业经理人来执行管理。职业经理人才的匮乏是目前中国所有企业面临的共同问题。职业经理人才的培养已引起政府及企业界的普遍重视。职业经理的培养包括高级职业经理、中级职业经理、初级职业经理、职业员工等几个层次。高中级职业经理培训以 EMBA 和 MBA 为主,已初具规模;然而初级职业经理及职业员工层面的教育与培训却非常欠缺,远远达不到企业的要求。企业的规范化取决于员工的职业化。专家估计,成长中的中国企业每年需要 100 万名以上的初级职业经理人才。

目前,高校的经管类本科、专科毕业生大多在学校不能接受专业的职业训练、岗位训练以及参加相应的见习、实习,大部分企业也不能提供相应的培训。普通高校的专业设置一般侧重以学科体系为依据,注重学术理论的培养,无暇顾及企业的岗位和职位需求,无法满足企业对实用化、职业化、专业化初级管理人才的需求。这就要求高等教育与培训机构必须突破传统观念,在专业设置、课程设置、师资培养和教育方式等方面进行创新。作为国内第一所以“初级职业经理人才教育培训与输出”为宗旨的教育机构,清华颐文职业经理高等专修学校联合清

华大学职业经理训练中心、中国企业管理培训推进行动组委会,历时三年,共同开发出清华颐文职业经理人教学体系(初级)。

清华颐文职业经理人训练系列教材,是清华颐文职业经理人教学体系(初级)的重要组成部分,教材形式包括纸质教材(图书)和电子多媒体辅助教材。首批出版的是职业经理人训练教材——基础理论及技能系列,内容涵盖初级职业经理人必修的14门课程,这批教材包括:

《职业经理道德修养》、《职业经理概论》两门基础课程教材;《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理演讲能力训练》、《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》、《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》12门职业能力课程教材。

《职业经理道德修养》以商业伦理学为基础,结合现代企业管理制度,以职业经理人工作过程中应处理的与股东、商业伙伴、客户、员工以及社会组织等五个方面的关系所涉及的职业道德与行为准则为切入点,试图构建一个现代经理人的职业道德规范。

《职业经理概论》总结了职业经理人产生的历史背景、形成的过程,在社会分工、制度、文化等层面进行宏观分析,同时放在企业组织运营的微观层面,从基本素质、个人管理、团队管理、领导管理等几个方面,从决策层、管理层、执行层,阐述不同级别以及不同岗位的职业经理人应具有的相关知识及能力。以上两本书是进行职业经理人教育与培训的入门基础教材。

《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理演讲能力训练》讲的是职业经理人应具备的礼仪、写作、表达等基本素质。

《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》从有效利用时间、任务目标管理、善于规划自己的职业生涯三个方面展开,这是一个职业经理人进行自我管理的三个基本点。

《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》从团队建设、有效沟通、绩效考核、商务谈判四方面培养一个职业经理人作为管理者应具有的对团队进行管理的能力。

《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》主要是在培养职业经理人职业发展过程中,从一个初级经理向更高阶段成长过程中所需要的创新能力和领导能力。

这套丛书不仅可以作为初级职业经理人教育与培训机构的指导教材,也可以作为企业内部职业经理人的培训教材,同时也是大、中专毕业生或企业员工进行职业化训练与学习的辅导用书。

感谢高等教育出版社的刘志鹏社长和汤悦老师,没有他们的大力支持,这套丛书不可能这么快与大家见面;感谢中国企业家协会副会长、中国企业管理培训推进行动组委会主任艾丰老师,他对丛书提出了很多宝贵的指导性意见;感谢“A管理模式”的创始人刘光起先生,他引领我们投身于职业经理人教育培训事业;感谢自1998年以来与我们一起成长的近万名中高级职业经理学员,他们是促使我们将职业经理教育培训事业深入发展下去的原动力;感谢清华颐文职业经理高等专科学校的所有教职员工以及从事职业经理人教育培训事业的同仁、合作伙伴,我们将一起把这项事业进行下去;感谢我们的家人、朋友,这套丛书可能是我们回馈他们支持与帮助的最好礼物。

由于水平和能力所限,这套丛书肯定会存在一些错误和疏漏,欢迎专家、同仁、读者进行批评、指正,提出宝贵意见,我们一定会虚心接受并改正,以使丛书更加完善。

编者

2004年2月16日于清华园

目 录

第一章 职业经理人的时间观 1

第一节 时间的概念 1

1. 人类对于时间的认识 /1
2. 时间的分类 /5
3. 时间的特征与职能 /7
4. 时间的价值 /9

第二节 强化时间管理观念 12

1. 什么是时间管理 /12
2. 时间管理的评价 /18
3. 职业经理人加强时间管理的意义 /32

第二章 职业经理人的时间运筹 35

第一节 浪费时间的常见因素分析 35

1. 最常见的 150 多种浪费时间的因素 /35
2. 内部与外部浪费时间因素 /38

第二节 时间的运筹观念 39

第三节 时间运筹的策略 42

1. 整体运筹一生时间 /42
2. 抓住最佳时间和时机 /43
3. 科学增扩时间容量 /46
4. 时间的科学运筹 /51

第四节 时间运筹的方法 57

1. 时间的分析 /57
2. 成功地策划时间表 /60
3. 24 小时的科学运筹 /63
4. 有效工作时间运筹 /72

第五节 提高时间运筹的效率 84

1. 提高单位时间利用率 /84
2. 提高时间运筹效率的方法 /94

第三章 职业经理人的时间计划 103

第一节 职业经理人需要科学的时间计划 103

1. 什么是正确的目标 /104
2. 什么是科学的计划 /109

第二节 科学时间计划的制定 110

1. 时间计划的原则 /110
2. 制定战略计划 /112
3. 阶梯性计划 /113
4. 着手完成每日定额 /115
5. 时间管理计划的检查与调节 /116
6. 制定日程表 /117

第三节 时间计划的控制与执行 123

1. 控制的主要原则 /123
2. 时间计划的执行 /127

第四章 职业经理人高效工作的时间管理 139

第一节 会议的时间管理 139

1. 会议的一般常识 /139
2. 会前准备阶段的时间管理 /143
3. 会议进行中的时间管理 /148

第二节 电话的时间管理 151

1. 评估电话使用的时间效能 /152
2. 职业经理人使用电话的原则 /155
3. 打出和接听电话的基本技巧 /157

第三节 文件的管理 162

1. 职业经理必备的文件处理技能 /162
2. 评估文件的时间管理效能 /170
3. 怎样节约文件管理的时间 /172

第四节 商务访谈的时间管理 174

1. 评估商务访谈的时间效率 /175
2. 外出访问的必备技能 /178
3. 接待访问的必备技能 /183

第五节 学习的时间管理 188

1. 职业经理人必须不断学习 /188
2. 职业经理人的知识体系 /193
3. 学习过程的时间管理 /197

第五章 职业经理人科学生活的的时间管理 208**第一节 职业经理人的生活时间管理 208**

1. 日常家庭生活的时间管理 /208
2. 休息时间的管理 /216
3. 休假期间的管理 /218

第二节 职业经理人的生理时间管理 219

1. 谨养勿劳法 /219
2. 合理休息法 /220
3. 学会休息法 /220
4. 熬夜适度法 /221
5. 熬夜保健法 /221
6. 注意睡眠法 /222
7. 不宜夜间思维 /223

- 8. 快速入睡法 /224
- 9. 减压求时法 /224
- 10. 心理疲劳调整法 /225
- 11. 有效利用闲暇时间 /226

参考文献 230

第一章 职业经理人的时间观

管理学大师德鲁克说,时间是最珍贵的资源,如果我们不去管理时间,那么其他任何东西都没有必要加以管理了。

无论做什么,只要在管理工作中担任角色,其工作就必然会涉及大量的资源——人力、金钱、物质等。在所有的这些资源中,有一种是大家所共有的,这就是时间。对时间进行科学有效的管理,不仅关系到职业经理人个人职业发展的成败,更决定了职业经理人所服务企业的兴衰。

◎ 第一节 时间的概念

时间是什么?这个问题似乎很简单,但是要回答清楚确实有些困难。希波的一位大主教奥古斯丁曾说,至于时间是什么,如果没人问我,我还明白,如果我想给问我的人讲清楚,我反而不明白了。

1. 人类对于时间的认识

人类时间概念的形成,对于时间认识的深入,是伴随着生产的不断发展而同步进行的。

1.1 环形运动、周而复始的循环,取之不尽、用之不竭的时间观念

人类对于一切客观事物的认识过程,都是从感性的、表面的认识到理性的、本质的认识过程。自远古时代到资本主义工业

化期间,人类的生产劳动基本上以农业为主,是分散的手工作坊式的劳动,人们的时间概念是由日出日落、月盈月亏、春夏秋冬开始的。人们对于日复一日,月复一月,年复一年,白日与黑夜,春、夏、秋、冬的时间现象形成了一种周而复始的圆周运动的概念。

这种时间作圆周循环运动的概念,还来自于印度的“劫”的观念。一劫四十亿年,梵文中的一日始于再生,终于死灭,如斯轮回不已。正如柏拉图和亚里士多德的一个弟子欧第摩斯描述他的生活经历一样,“如同车轮反复循环不已”。在《时间与东方人》一书中,约瑟夫·尼德哈姆告诉我们,对于印度和希腊人而言……时间是轮回和永恒的。

这种思想也一直是宗教统治的基础。从玛雅人到佛教徒和印度教徒,都认为时间是周而复始循环的,历史是无止境的重演,生命也许就是通过新的肉身的再世产生。

在文化较落后、工业不发达的农业国家中,在没有竞争目标的集体环境中,人们对时间的感觉大多是周而复始、无限循环的。

在人类的生活、工作中也存在着许多周而复始的运动过程,如日出而作,日落而息;每日生活中所做的周而复始的事,每日三餐;早8点上班,晚5点下班。天天如此,月月如此,年年如此。

具有周而复始、时间作圆形运动概念的人不具有时间的紧迫感,不会十分珍惜时间。因为周而复始是取之不尽、用之不竭的概念的具体表现,这是人们对时间的初步认识阶段。

1.2 单向、不可逆的直线运动的时间概念

工业化的发展,使人们的生存竞争空前激烈,迫使每个人都形成了极强烈的时间观念。他们都习惯于经常地看表,都是“时间迷”,这使他们具有的时间概念已不是周而复始的环形运动,而是在矛盾斗争中前进的直线运动概念。人们认为时间是置于一一条直线上的,一头可以无限地追溯到朦胧的过去,另一头可以无限地延伸,一直奔向最遥远的未来。人们对时间的有限性与方向性,时间提供的机会的不可逆性已有了明确的认识。这种直线型的时间概念已深深地嵌入了人们的思想中。

人们在不可逆的机会、事物等与时间的关系中,从资本主义初期的工业的迅速发展,认识到时间的属性——即单向、不可逆的直线运动的属性。军事上的成功与失败,企业发展的顺境与逆境,社会的繁荣与落后,个人的事业上的成功机会都在这个线性的时间进程中表现出来。在这个概念指导下,时间循环运动的概念终于被冲破了。在东方和西方,时间就好像高速公路一样,展现在我们面前,从遥远的过去,穿过现在,通向未来。这种时间概念,改变了那些生活在时间圆周运动下的人们,改变了其在生活中处理时间的方式。人们已不像过去认为时间具有环形周而复始运动的属性,不再把工作推迟到明天、下月、明年下一个循环,而是抓住时间直线运动中惟一的时刻点(片刻)进行有效的、突击式的工作。人们形成了强烈的时间概念,俗话说“机不可失,时不再来”。时间如长江水不断地流逝,流走的水不会逆流回来。有时间直线运动概念的人都有时间的紧迫感,都不把现在能办的事推迟到明天。正如老师教小学生唱的歌谣那样:“今日事今日毕,明日还有新功课。”

单向的、不可逆的直线运动的时间概念,使社会的进步成为可能。如果环形运动的时间循环概念一直占据统治地位,如果事件本身来回重复替代了向一个方向运动,历史将重演,社会进步都只不过是幻想。

这种线性概念对整个历史的进程影响极大,无疑是一种历史的进步。

1.3 循环式上升、不可逆的复合运动和具有特殊形式的珍贵资源的时间概念

从微观上看时间是周而复始的运动,从宏观上看时间是单向、不可逆的直线运动。人们的生活与工作有周期性循环的属性,也有不可逆的直线运动属性。在日常生活中,你稍留心观察一下,就会发现人们每时每刻都在承受着这种属性的考验。例如,每天上班的路线,工作的程序,睡眠、工作、吃饭、休息等内容的循环,农民每年按季节的工作内容的循环,工业生产流程的循

环等。所有这些使人们不能完全摆脱时间循环属性的概念。人们利用这种时间的循环属性安排好生活与工作,把每一个循环都要重复的内容做出标准化、科学化的安排,是进行有效工作与有节奏的生活的重要条件。

安排好循环式的生活与工作不是为了在时间的循环中停留,而是为了在时间的循环中前进,因此,这是一种循环与单向不可逆直线运动的复合概念。任何一个循环都不是简单的原地不动的循环运动,而是循环式前进的直线运动。在这种概念中,人们是通过每日的工作循环与生活的循环对更高的目标作有方向的、不可逆的直线进取的。这样,既可以科学地总结反复循环的有规律性的工作与生活的特点,从而制定出工作与生活的标准规范,又可以考虑每个循环与非循环工作,为达到目标的整个进程进行安排。

时间是循环式上升的不可逆的运动。这促使人们提出了对时间概念本质的深化认识——时间是一种珍贵的资源。为了最大限度地满足人民的物质文明与精神文明的需要,必须为这两大文明开发所需要的一切有效资源,尤其是时间资源。

上述人们对于时间概念中的三种属性的特点可用图表示:

(1) 时间作周而复始的圆周运动(图 1-1)。

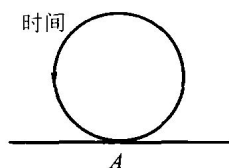


图 1-1

人们在点 A 看时间的各次循环。

(2) 时间是单向、不可逆的直线运动(图 1-2)。

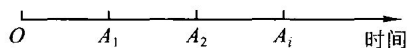


图 1-2

人们从 $A_1, A_2, \dots, A_i$ 不同的点看待时间流逝的进程。

(3) 时间是循环式上升的直线运动(图 1-3)。

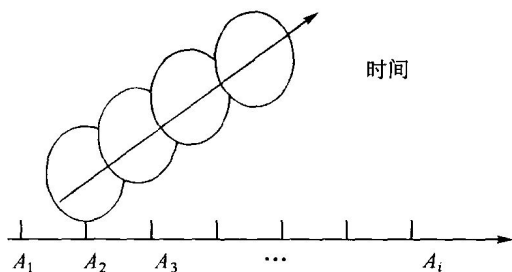


图 1-3

人们从 $A_1, A_2, \dots, A_i$ 不同点看时间的各次循环与单向不可逆的时间运动与进程。

2. 时间的分类

正像时间的概念可以从不同的角度来定义那样,按照不同的需要对时间的分类也是多种多样的。

2.1 时钟的时间与生活的时间

时钟的时间即物理性的机械时间,它以平等的方式供给每个人,一天都是 24 小时,丝毫也没有伸缩的余地。

生活的时间则是加进了人们主观的感受、心理的变化等因素,因而呈现出伸缩性。比如,当你从事自己喜爱的工作或在愉快地玩乐时,总会觉得时间过得很快;相反,当你觉得无聊、痛苦时,又觉得时间过得太慢,日子实在是难挨。而随着年龄的增长,工作的繁忙,又觉得时间似乎越来越短。由于每个人面临的环境和处境不同,使得人们感觉到时间可能会变得漫长,也可能会变得短暂。

2.2 日历的时间、实际的时间和纯时间

日历的时间就是流逝的天数。不扣除任何因素,它用自然

序列的数字表示。

实际的时间就是一生中所能够发挥才智和作用的最佳区段。如扣除人一生中的儿童时期和老年时期所剩下的青年、中年、壮年时期,就是一个人的实际时间。

纯时间是指完全用于工作、学习、劳动等方面的时间。它是在实际时间的基础上扣除了各种生理时间的剩余。诗人张际亮在《自题读书斋壁》一文中叹道:“夫人之生世也,其大约准之七十,前之为童子者凡十几年,后之老而耄者又十几年,其间可以笃志于学者约四十年耳!而仕宦、疾病、奔走、婚嫁、丧祭酬应、嬉游之日又分之……。”即是说人的日历时间(名义时间)有70年之多(有的不到),期间去掉老年、童年而致力于事业上的“实际时间”却只有40年左右。如再扣除睡眠花去的三分之一的时间,扣除用于吃饭等不可缺少的生活必需时间,人一生中用于事业上的时间就只有大约24年了,只占70年的34%。由此看来,纯时间确实太少了。

2.3 劳动时间与自由时间(或工作时间与非工作时间)

劳动时间就是在社会中人们获取物质和文化需要必不可少的时间。

自由时间或非工作时间即是除工作时间之外的时间总和,这种时间的多少标志着一个社会物质文明的进步程度。

自由时间或非工作时间的多少决定于劳动或工作时间的利用程度。

2.4 收入时间与消耗时间

收入时间是指产生实际价值的时间,它可以分为工作(劳动)时间、业余兼职时间和家务劳动时间(自己搞家务劳动,就节约了开支,意味着增加了收入,因此计入“收入时间”之列)。消耗时间又分为生理生活时间(包括睡觉、吃饭、休息)、家庭生活时间(包括赡养父母、家庭生活、教育子女)、社会活动时间(包括文化娱乐、社会交际、体育运动等)。

2.5 可控时间与不可控时间

可控时间是指人们有能力加以控制的时间,自己权限内可